



## Organisationsforandring og vidensudvikling

*Erfaringer fra projekt "Viden der virker" i CVU Nordjylland*

Thomassen, Anja Overgaard; Stoustrup, Lone; Rasmussen, Palle

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Thomassen, A. O., Stoustrup, L., & Rasmussen, P. (2007). *Organisationsforandring og vidensudvikling: Erfaringer fra projekt "Viden der virker" i CVU Nordjylland*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Organisationsforandring og vidensudvikling**

**Erfaringer fra projekt "Viden der virker" i CVU Nordjylland**

Anja O. Thomassen  
Lone Stoustrup  
Palle Rasmussen

Aalborg Universitet  
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi  
August 2007

## Indhold

<b>INDHOLD .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CENTRALE ERFARINGER FRA PROJEKTET .....</b>	<b>4</b>
<b>3. FUSIONSPROCESSEN I CVU NORDJYLLAND SOM KONTEKST FOR PROJEKT VIDEN DER VIRKER.....</b>	<b>11</b>
<b>4. PROJEKTETS ROLLE I UDVIKLINGEN AF CVU NORDJYLLAND .....</b>	<b>17</b>
<b>5. ANBEFALINGER PÅ GRUNDLAG AF EVALUERINGEN.....</b>	<b>19</b>
<b>6. LITTERATURHENVISNINGER .....</b>	<b>21</b>

## 1. Indledning

CVU Nordjylland har i perioden 2004-2007 udviklingsprojektet "Viden der virker", med finansiel støtte af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK). CVU Nordjylland blev etableret som et betinget CVU i januar 2002 med lærer- og pædagogseminarierne i regionen som partnerinstitutioner. Senere er CVU Nordjylland godkendt som ubetinget CVU og certificeret som University College. Det overordnede formål med Viden der virker har været at bidrage til fusionsprocessen i CVU Nordjyllands ved at sætte fokus på videndeling og integration af medarbejdere på tværs af de hidtidige institutionsgrænser. Projektet blev påbegyndt i efteråret 2004 og blev afsluttet i foråret 2007.

Viden der virker er blevet evalueret af en forskergruppe ved Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, bestående af ph.d.-stipendiat Anja O. Thomassen, specialkonsulent Lone Stoustrup (projektleder) og professor Palle Rasmussen. Evalueringen har undersøgt projektets forløb med fokus på de gennemførte aktiviteter samt deltagernes oplevelser og vurderinger af projektet. Som undersøgelsesmetoder er blevet anvendt åbne spørgeskemaer, observation, fokusgruppeinterviews og individuelle interviews med deltagere, følgekonsulenter og projektleder. Evalueringsresultater er blevet fremlagt i form af en evalueringsrapport efter hver af projektets tre faser. Denne fjerde og afsluttende rapport rummer en tværgående sammenfatning af evalueringsresultaterne samt en perspektiverende diskussion af Viden der virker som led i fusionsprocessen i CVU Nordjylland.

## 2. Centrale erfaringer fra projektet

De 3 projektfaser, som projektet har omfattet, har haft deltagelse af forskellige medarbejdergrupper, og fra projektfase til projektfase har organisering og indhold undergået en række forandringer – både indholdsmæssigt og organisatorisk. Nogle hovedtræk i projektforsløbet fremgår af nedenstående skema.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Periode	Juni 2004-april 2005	April 2005-april 2006	September 2006-marts 2007
Temaer for projektgrupper og antal deltagere	Biblioteksfunktioner (5 deltagere) It-funktioner (7 deltagere) Efter/videreuddannelse (5 deltagere)	Evaluerings (9 deltagere) Pædagogik (10 deltagere)	Sundhedspædagogik (10 deltagere) Tværfaglig, innovation og oplevelsesøkonomi (8 deltagere)
Procedure for deltagelse	Udpegning fra ledelsen	Udpegning fra ledelsen	Ansøgning efter opslag
Honorering af deltagelse	35 arbejdstimer for hver enkelt deltager	35 arbejdstimer for hver enkelt deltager	35 arbejdstimer pr. deltager; fordeles af projektgruppen selv
Koordinatorrolle i.f.t. projektgrupper	Tovholder i projektgruppen	Tovholder i projektgruppen, deltager i projektledelse	Teamleder i projektgruppe, aktiv deltager i projektledelse
Afreportering af projektgrupper	Fremlæggelse på seminar med deltagelse af CVU-ledelse	Fremlæggelse på seminar med deltagelse af CVU-ledelse	Fremlæggelse på seminar med deltagelse af CVU-ledelse
Følgekonsulenters rolle i.f.t. projektgrupper	Begrænset brug af konsulenter i projektarbejdet	Deltagelse i projektgruppens møder; primært observation med efterfølgende skriftlige kommentarer	Deltagelse i projektgruppens møder; forskellig brug af de to følgekonsulenter

Overordnet betragtet har Viden der virker ændret karakter fra at være forholdsvis top-down styret i den første fase til at være langt mere dialogbaseret og deltagerstyret i Fase 3. Også den praktiske organisering af projektet (herunder ikke mindst tovholderens/teamledernes rolle) har ændret sig betydeligt undervejs. Ændringerne afspejles tydeligt i de tre evalueringer, som er foretaget af projektfaserne. Evalueringerne viser samtidig, at udviklingen både af deltagere og projektledelse betragtes som meget gavnlig og positiv.

Vi vil her trække nogle af de centrale erfaringer og udviklinger frem fra evalueringerne, som vi finder særligt kendetegnende for projektet og dets forløb.

### **Formidlingen af projektets formål og idé**

Der må siges, at deltagerne i alle projektfaser har givet udtryk for usikkerhed hvad angår formålet og processen omkring Viden der virker. I de forventnings- og evalueringsskemaer, som deltagerne er blevet bedt om at udfylde i forbindelse med evalueringen af projektet, har der i alle projektfaser været givet bredt udtryk for, at Viden der virker ikke har nydt megen (for)omtale af i CVUet, hverken formelt fra ledelsens side eller ad mere uformelle kanaler (blandt kolleger, på lærerværelset osv.). Desuden har mange haft den opfattelse, at den skriftlige information har været meget sparsom og for uklar til, at man på den baggrund har kunnet danne sig et billede af projektets formål, idé og organisatoriske forankring i CVUet.

Frustrationerne over uklarheden omkring projektets formål og indhold var størst i de to første projektfaser. I evalueringen af projektfase 2 fremstår det, at introseminaret var med til at rette op på billedet af projektet, men at det faktisk først var i løbet af projektperioden, at deltagerne fik en egentlig fornemmelse af formål og idé. Således har deltagerne ikke på forhånd kunnet indstille sig eller forberede sig rigtigt på projektet, hvilket har betydet en noget usikker start – dette dog især i faserne 1 og 2. I projektets afsluttende fase, hvor teamlederne i høj grad satte deres præg på introseminarets tilrettelæggelse og forløb, fremhæves introseminaret som meget betydningsfuldt for forståelsen af projektet og som et godt afsæt for det videre (sam)arbejde.

Opfattelsen af uklarhed om projektets organisatoriske forankring og status i CVUet har været berørt i alle projektfaser, og der er i udpræget grad blevet udtrykt usikkerhed fra deltagerne side i forhold til hvordan og om deres arbejdsindsats og projektets resultater rent faktisk efterfølgende ville blive brugt i organisationen.

### **Deltagernes motivation**

Det har været forskelligt, hvordan deltagerne er blevet udvalgt til at medvirke i projektet. I projektfaserne 1 og 2 giver flere af deltagerne udtryk for, at de ikke ved, hvorfor de er placeret i dette udviklingssamarbejde. De er blevet udpeget af deres leder, men de har ikke fået en begrundelse for valget. Denne form for udpegning viste sig at have en betydelig negativ indflydelse på deltagernes motivation til at medvirke i projektet.

Inden opstarten af projektfase 1 havde både Biblioteks- og IT-gruppen opstartet et arbejde omkring etablering af et fælles bibliotek, som skulle dække og servicere hele CVU Nordjylland samt iværksættelse af et fælles intranet. Deltagerne oplevede en usikkerhed, da de blev "overflyttet" til Viden der virker. Medførte dette ændringer af deres opgave og i givet fald på hvilken måde? Samme type overflytning af en eksisterende arbejdsgruppe blev foretaget ved opstarten af fase 2, hvor evalueringsgruppen var sammensat forinden men under en anden ledelse. Deltagerne oplevede, at de havde vanskeligt ved at gennemskue deres organisatoriske tilknytning – hvem refererede de egentlig til? På dette punkt førte erfaringerne fra fase 1 altså ikke til en ændret procedure i fase 2, idet en allerede etablerede projektgrupper også her blev overført fra en anden kontekst til Viden der virker, uden at det blev gjort klart hvilken betydning (om nogen) denne overflytning ville have.

I fase 3 blev proceduren for deltagelse ændret. Her blev der udsendt et opslag til alle partnerinstitutioner i CVUet, hvor ansatte med interesse for æstetik og sundhedspædagogik kunne indsende en ansøgning. Deltagerne har således selv aktivt søgt om deltagelse i Viden der virker. Denne ændring af fremgangsmåden har haft stor betydning for deltagernes motivation for

deltagelse. Deltagerne har været klar over, hvorfor de var i projektgrupperne, og samtidig gav deltagelse mulighed for at arbejde med et område, de havde interesse for.

### **Ledelsens prioritering af projektet**

I projektfase 1 og 2 berører deltagerne ikke CVU ledelsens engagement i Viden der virker. I tredje projektfase er ledelsens engagement i projektet derimod et emne, som deltagerne fremhæver gentagende gange. Deltagerne finder, at ledelsen ikke i tilstrækkeligt omfang har prioriteret Viden der virker, hverken organisatorisk eller ressourcemæssigt. Ledelsens manglende prioritering og anerkendelse af projektet ser deltagerne blandt andet udtrykt ved, at de er blevet pålagt undervisningsopgaver eller møder på de tidspunkter, hvor det ellers var planlagt, at de skulle deltage i Viden der virker.

Begge projektgrupper i projektfase 3 har oplevet det som særdeles problematisk, at ikke alle deltagere havde mulighed for at være med i forløbet fra begyndelsen, hvor flere ikke kunne deltage i introseminaret – et seminar, som af alle blev vurderet som et meget betydningsfuldt fælles afsæt for det videre arbejde. En række projektdeltageres sene indtræden i projektgrupperne fik en betydelig indflydelse på projektgruppernes arbejde. Dels bliver det fremhævet, at man har måttet bremse processen for at kunne indlemme nye projektmedlemmer, og dels har det sene fremmøde for nogle betydet, at de ikke fik mulighed for at medvirke til beskrivelsen af det mål, som den øvrige del af projektgruppen havde besluttet at arbejde hen imod. De måtte så at sige bare 'springe på toget', hvilket ikke var en optimal start for nogen parter.

### **Fra tovholder til teamleder**

De personer, som i de forskellige projektfaser har været udpeget til at varetage koordineringen af projektgruppernes arbejde, har ændret titel fra 'tovholder' til 'teamleder'. Indholdet af funktionen har samtidig ændret karakter.

I første projektfase havde de daværende tovholdere en koordinerende funktion udelukkende i forhold til projektgruppen. Opgaven bestod i at sikre, at arbejdet skred frem i projektgruppen og at gruppen havde nået sit mål ved projektfasens afslutning. Tovholderne indgik ikke projektledelsen, som bestod af rektorer og projektlederen.

På baggrund af projektfase 1 drog projektledelsen den konklusion på baggrund af erfaringerne, at gruppens sammensætning ikke var hensigtsmæssig, idet man ikke havde en tilstrækkelig føling med arbejdet i projektgrupperne og således ikke helt forstod de behov og problemstillinger, som projektgrupperne sad med. På den baggrund blev sammensætningen ændret ved starten af projektfase 2, hvor tovholderne indtrådte i projektledelsen sammen med en rektor og projektlederen for Viden der virker. Tovholderne modtog en beskrivelse af den funktion, de skulle udfylde. Begge tovholderne gav udtryk for, at de ofte følte et loyalitets dilemma mellem projektgruppen og projektledelsen og at det indimellem var vanskeligt at håndtere de to roller.

Fra projektfase 2 til 3 blev betegnelsen for den koordinerende funktion ændret fra tovholder til teamleder for at understrege teamtankegangen i Viden der virker. Teamlederne fik også udleveret en beskrivelse af deres funktion inden projektfasens opstart. I tredje fase har teamlederne haft en endnu mere fremtrædende rolle. Konkret har teamlederne blandt andet haft betydelig indflydelse på introseminarets indhold og opbygning og de teamledernes ønske om at bruge de tildelte timer på arbejdet i projektgrupperne frem for på afholdelse af et midtvejsseminar (som i de øvrige projektfaser) blev imødekommet. Teamlederne har i forløbet bragt flere forslag og tilbagemeldinger

frem for den øvrige del af projektledelsen, og de har oplevet en stor lydhørhed og konstruktiv indstilling til deres input.

### **Følgekonsulenternes rolle**

Til projektet har der løbende været knyttet to følgekonsulenter, henholdsvis en ekstern konsulent fra firmaet Inhouse consulting og en intern konsulent, nemlig projektlederen. Der skete undervejs i projektperioden et konsulentskifte, idet den første eksterne konsulent fik andet arbejde og blev erstattet af en kollega. Meningen var fra starten, at der udelukkende skulle bruges eksterne konsulenter, men dette faldt aldrig på plads. Ud over at kunne inddrages i projektgruppernes arbejde stod følgekonsulenterne også for at holde faglige oplæg på de seminarer, som blev afholdt i projektfaserne.

I den første projektfase gjorde deltagerne næsten ingen brug af følgekonsulenterne. Årsagen var dels, at deltagerne var meget produktorienterede og kun i ringe grad fokuseret på processen - en indstilling, der i høj grad blev begrundet i det ringe timeomfang, som deltagerne blev tildelt for deres medvirken i forløbet (35 timer). Dels giver deltagerne udtryk for, at det ikke har stået klart for dem hvordan, til hvad og i hvilket omfang følgekonsulenterne skulle/kunne inddrages i arbejdet og hvorledes der i givet fald kunne drages nytte af dem i relation til den opgave, som grupperne var blevet stillet og som skulle løses. Om følgekonsulenternes bidrag på seminarerne (i form af faglige oplæg) giver deltagerne udtryk for, at disse ikke var passende afstemt med hverken deltagernes forudsætninger eller med projektets vidensbehov og sigte. Flere deltagere giver udtryk for en følelse af at blive talt ned til eller forbi rent niveaumæssigt og tilkendegiver desuden undren og irritation over, at de faglige oplæg ikke indholdsmæssigt har bidraget med noget nyt eller relevant.

I projektfase 2 giver deltagerne ligeledes udtryk for, at samarbejdet med følgekonsulenterne ikke har givet noget særligt udbytte. I forhold til seminarerne påpeger deltagerne især, at de faglige oplæg fra den eksterne konsulent var på et lavt fagligt niveau og ikke passede ind i forhold til den kontekst, hvori det blev afviklet (virksomhedsmodeller i en seminariekontekst). Følgekonsulenterne deltog i en række af projektgruppernes møder, hvor de observerede arbejdet og kun i få tilfælde bød ind med kommentarer eller forslag. I stedet udarbejdede følgekonsulenterne efterfølgende en skriftlig vurdering af arbejdet i projektgrupperne, som disse fik tilsendt. Vurderingen indeholdt en beskrivelse af følgekonsulenternes observationer og en række anbefalinger til, hvorledes projektgruppen kunne forbedre samarbejdet og især, hvorledes de kunne arbejde med processen. Deltagerne i projektfase 2 gav udtryk for, at de ikke fandt denne form for tilbagemelding hensigtsmæssig, hvorfor følgekonsulenternes interaktion med projektgrupperne blev planlagt ændret mhp. den sidste projektfase.

I tredje og sidste projektfase indtog følgekonsulenterne også en observerende rolle, men projektgrupperne fik en mundtlig tilbagemelding med det samme ved mødets ophør. I fase 3 har projektgrupperne haft meget forskellige oplevelser af samarbejdet med følgekonsulenterne. I Æstetikgruppen har følgekonsulenterne ikke haft nævneværdig indflydelse. Gruppen oplevede især i opstartsfasen, at den eksterne konsulent havde et andet (produkt)mål for projektgruppens arbejde end de selv, men konsulentens fokus på produkt forsvandt efterhånden. Projektlederen har været den mest aktive af de to følgekonsulenter i æstetikgruppen. Deltagerne giver udtryk for, at følgekonsulenternes tilstedeværelse ikke har generet, men at det heller ikke har bidraget til proces eller indhold. Teamlederen finder, at årsagen skal findes i det forhold, at projektgruppen selv har arbejdet med hovedfokus på processer og hælder desuden til, at karakteren af gruppens arbejde måske forudsætter, at en følgekonsulent ville skulle have en særlig viden for at kunne bidrage.



Sundhedspædagogikgruppen har oplevet samarbejdet med især den eksterne konsulent som meget givende. Deltagerne i projektgruppen giver udtryk for, at de har oplevet, at den eksterne konsulent har været god til at holde projektgruppen på sporet i deres arbejde. Ydermere har den eksterne konsulent været et aktiv i forhold til hvor og hvorledes der kunne ansøges om midler til etablering af et udviklingsprojekt indenfor sundhedspædagogik. Teamlederen giver udtryk for, at projektlederen ikke har indtaget en aktiv rolle som følgekonsulent og at dette har været skuffende - især fordi følgekonsulentrollen var fastlagt i projektledelsen på forhånd. Til tider har projektlederens passive holdning givet et indtryk af observation, hvilket har været opfattet som ubehageligt for deltagerne.

Projektlederen ser spørgsmålet brugen af følgekonsulenter lidt anderledes end teamlederne. Hun peger dels på, at følgekonsulenterne har indgået mundtlig aftale med grupperne om måden, hvorpå de havde lov at bryde ind i gruppens arbejde og hvilke former for input deltagerne ønskede. Men især fremhæver projektlederen, at de eksterne konsulenter har spillet en væsentlig rolle som sparringspartnere for hende. Hun har haft et meget nært og konstruktivt samarbejde med de eksterne konsulenter i hele planlægningen og gennemførelsen af Viden der virker, herunder også i efterbearbejdningen af projektseminarerne og projektmøderne med grupperne.

### **Samarbejdsaftalen som redskab**

Ifølge projektlederen har det været forsøgt i alle tre projektfaser at få de deltagende projektgrupper til at udarbejde en skriftlig samarbejdsaftale om målet for samarbejdet. I første projektfase var det ingen succes, idet deltagerne tilkendegav, at de følte sig 'barnliggjort' og ikke mente, at det var et rimeligt krav at stille til voksne mennesker. Aftalerne blev aldrig færdigudviklet eller anvendt i gruppernes arbejde. Som følge af de dårlige erfaringer blev de temaer, som projektgrupperne skulle udarbejde samarbejdsaftalen på baggrund af, ændret til projektfase 2. Men heller ikke her kom ideen dog til at fungere som det redskab, der kunne være med til at fastholde projektgruppernes mål.

I projektets tredje fase udarbejdede begge de deltagende grupper en samarbejdsaftale. Dette skete allerede på introseminaret, hvor udarbejdelsen af en sådan aftale var et led i seminarprogrammet. Begge teamlederne giver udtryk for, at samarbejdsaftalen gav anledning til nogle gode diskussioner i projektgrupperne og på den måde var udviklingen og den efterfølgende beslutning om aftalens indhold med til at danne et fælles udgangspunkt for det videre arbejde. Deltagerne indgik via samarbejdsaftalen en række spilleregler, som er blevet fulgt i processen. Begge teamledere giver udtryk for, at samarbejdsaftalen har været et godt værktøj ved etablering af en ny projektgruppe, og at samarbejdsaftalen som redskab ifølge deres erfaringer kan anbefales ved etablering af kommende projektgrupper i andre sammenhænge.

Også projektlederen er enig i, at samarbejdsaftalerne virkelig fungerede i den tredje projektfase. Hun begrundet dette med, at projektgrupperne her fik lov at lave 'deres egne' aftaler, som passede til netop deres ønsker til samarbejdet og dets mål. Dette i modsætning til de tidligere projektfaser, hvor der var lagt op til mere 'restriktive' aftaler, som skulle udarbejdes efter nogle udstukne retningslinier, der viste sig at vække modstand blandt deltagerne.

### **Fra opgaveløsning til øget deltagerstyring**

Opgaverne, som grupperne har skullet arbejde med, har været ganske forskellige i de tre projektfaser. Deltagerne i første fase var stillet over for en meget konkret og specifik opgave, der skulle løses med et ganske bestemt produkt som resultat. Deltagerne var meget frustrerede over det

stramme produktkrav og usikre på, hvad deres arbejde i sidste ende ville resultere i og ville kunne anvendes til. Det voldte desuden kvaler for grupperne at få defineret de indholdsmæssige problemstillinger og mål, som skulle udgøre det faglige fokus i arbejdet.

Deltagerne i projektfase 2 oplevede, at den på forhånd opstillede opgaveformulering var utroligt bred og omfattende, ikke mindst set i forhold til de knappe ressourcer, som var til rådighed for arbejdet. Men både evaluerings- og pædagogikgruppen arbejdede gennem hele forløbet ud fra den opstillede problemformulering og søgte at give en besvarelse heraf. Det lykkedes bedst for pædagogikgruppen at leve op til de stillede krav, og gruppens samarbejde fungerede godt. Hvad angår evalueringsgruppen havde man flere spændende diskussioner, men deltagerne havde vanskeligt ved at nå frem til en fælles forståelse af selve feltet og således også vanskeligt ved at indfri forventningerne til produktet.

I den sidste projektfase var ordlyden af opgaveformuleringen meget lig den, som blev udleveret i fase 2. Således havde projektledelsen ikke valgt at gøre opgaveformuleringen mindre omfattende, selv om erfaringerne fra den forrige fase kunne tyde på, at dette måske havde været hensigtsmæssigt. På grund af opgaveformuleringens omfang lavede begge projektgrupper i projektfase 3 en kraftig afgrænsning. Dette skete med projektledelsens opbakning, idet man ifølge projektlederens udsagn vurderede, at den foreslåede afgrænsning fortsat ville kunne danne udgangspunktet for relevant input til CVUet som organisation. I tredje fase var deltagerne således meget aktive i forhold til selv at definere og styre, hvad de kunne arbejde med inden for den overordnede projektramme og de tjemæssige ressourcer.

Som et konkret eksempel på, hvordan deltagerstyringen vandt indpas i projektets sidste fase kan nævnes følgende: Til de første projektfaser fik projektgrupperne udleveret en PowerPoint skabelon, som de skulle anvende ved den afsluttende afrapportering/fremlæggelse af deres arbejde. Projektlederens to begrundelser for denne model var dels, at Viden der virker et IT-projekt, hvorfor hun fandt at det gav god mening at anvende PowerPoint. For det andet betød brugen af PowerPoint skabelonen, at projektgrupperne ville skulle forholde sig til de samme emner. Endelig muliggjorde modellen, at man efterfølgende relativt enkelt kunne lave en opsamling på projektgruppernes resultater, som skulle sendes til rektorerne. I projektfase 3 blev PowerPoint skabelonen ikke anvendt, hovedsagligt fordi projektgrupperne modsatte sig denne afrapporteringsform. Rektor og projektleder accepterede dette.

### **Den ressourcemæssige prioritering af udviklingsprojektet**

Projektgrupperne har alle givet udtryk for, at 35 timer er alt for få ressourcer set i forhold til opgavens omfang. I projektfase 1 og 2 gav timetildelingen mange frustrationer, som både kom til udtryk undervejs i gruppernes arbejde, gennem evalueringsskemaerne og i forbindelse med seminarerne. Men i den afsluttende projektfase har frustrationen over timetildelingen ikke fyldt så meget i diskussionen blandt deltagerne. En væsentlig grund til dette kan givetvis findes i det forhold, at timerne til projektdeltagelsen er blevet tildelt grupperne og ikke den enkelte medvirkende, sådan som det har været tilfældet i de forudgående projektfaser. Det, at timerne har været en fælles pulje, har betydet, at projektgrupperne har haft større mulighed for selv at beslutte, hvorledes timerressourcerne skulle anvendes og dermed også større medbestemmelse. Blandt andet har grupperne også i deres samarbejdsaftaler opstillet regler for, hvad der udløser timer og hvad ikke. Udeblivelse eller manglende indsats i forbindelse med en uddelegeret opgave har f.eks. betydet, at man ikke har fået tildelt timer. Det, at der har været klare regler for timernes anvendelse, har fjernet den frustration, som tidligere projektdeltagere har haft over at andre deltagere fik timer

på trods af, at de ikke var til stede eller ikke bidrog til arbejdet i samme omfang som andre. Endelig har teamlederne i den sidste projektfase som del af projektledelsen haft mulighed for også ad den vej at få indflydelse på timernes anvendelse (jf. oven for).

### **Positivt at videndele**

På trods af de forskellige problemstillinger, som er fremkommet i evalueringerne af Viden der virker, har deltagerne i alle tre faser givet udtryk for, at de på trods af varierende grader af skepsis over for selve projektet har fundet det både interessant og givende at møde kolleger fra partnerinstitutionerne. På den måde har man oplevet at få kendskab til, hvilken viden og ressourcer der ligger gemt andre steder. Flere giver udtryk for, at de har oplevet at få nye kolleger, og at de nu ved, hvem de kan kontakte i fremtiden, hvis de har brug for hjælp eller viden. På den måde må det siges, at i hvert fald for de medarbejdere ved CVUet, som har deltaget direkte i Viden der virker, har projektet haft en positiv effekt.

### 3. Fusionsprocessen i CVU Nordjylland som kontekst for projekt Viden der virker

Da projekt Viden der virker blev iværksat, var CVU Nordjylland et relativt nydannet betinget CVU. I løbet af de 3 år, projektet har været i gang, har CVUet udviklet sig til at være et ubetinget CVU, akkrediteret som University College, og er på vej til at blive fusioneret ind i en ny professionshøjskole. Dette viser tydeligt, hvor hastigt de politiske rammebetingelser for de videregående uddannelsesinstitutioners arbejde forandrer sig i disse år.

#### Fusioner og forandringsledelse

Det seneste tiår har været præget af en bevægelse mod større uddannelsesinstitutioner, ofte realiseret gennem fusion af eksisterende institutioner. Erhvervsskoler har samlet sig i større enheder; videregående uddannelsesinstitutioner er blevet sluttet sammen via CVU-lovgivningen og senest lovgivningen om professionshøjskoler; og senest er der sket fusioner af universiteter og sektorforskningsinstitutioner. Udviklingen har på den ene side været præget af en bevidst bestræbelse fra det politisk-administrative niveau for at skabe større institutioner ud fra den betragtning, at sådanne institutioner ville være mere effektive og fleksible, og dermed kunne give større kvalitet i uddannelsesudbuddet. På den anden side har institutioner også selv taget initiativ til sammenslutning for at kunne klare sig i en uddannelsessektor, hvor den offentlige finansiering af uddannelsesaktiviteten (via taxametre) er blevet strammere, og hvor uddannelsesmarkedet er blevet mere åbent. Kommunalreformen har styrket denne tendens.

I kraft af denne udvikling har der inden for uddannelsesområdet været øget opmærksomhed omkring fusioners konsekvenser, ikke mindst for medarbejdernes situation, og omkring ledelsesstrategier, som kan styrke det positive udbytte og minimere de problematiske følgevirkninger. Som eksempel kan nævnes, at Undervisningsministeriet i 2006 afholdt en "Fusion Camp", hvor en række udvalgte personer arbejdede med problemstillingerne og efterfølgende udsendte en vejledning. Vi vil kort fremdrage nogle hovedpunkter fra den voksende litteratur om fusioner i det offentlige og især inden for uddannelsessektoren.

Fusioner inden for det offentlige er oftest besluttet på det politiske niveau. Dermed er institutionernes ledelser mindre frie til at vælge mål og midler i processen og til at vurdere styrker og svagheder i forhold til fusionspartnere. Inden for uddannelsesområdet ser Søderberg (2006) det som den største udfordring for de igangværende udfordringer, at beslutningsprocessen er top-down, idet det er politikerne, som tager initiativ til fusionerne, og at de ikke nødvendigvis tager højde for den interne sammenhængskraft i de fusionerende institutioner. Offentlige institutioner har som regel heller ikke mulighed for at nedprioritere serviceydelserne i fusioners kritiske perioder.

"På grund af den korte tidshorisont er disse fusioner ligeledes kendetegnet ved, at planlægning og implementering sker sideløbende, idet den nye organisations driftsopgaver og politiske betjening skal varetages fra dag 1, samtidig med at den nye organisation udvikles" (Personalestyrelsen 2005, s 13).

Som eksempel på dette kan nævnes, hvordan medierne straks om morgenen d. 2. januar ringede til de nye nordjyske kommuner for at checke, at de havde åbent for betjening af borgerne.

Det er velkendt fra fusioner inden for erhvervslivet langt fra altid opfylder de økonomiske forventninger, og at det bl.a. hænger sammen med konsekvenserne for medarbejderne. Situationen kan f.eks. udvikle sig som beskrevet i følgende citat:

"Fra de første beslutninger er truffet omkring fusion af to organisationer eller afdelinger, går der ofte lang tid, inden den faktiske sammenlægning finder sted. Det er ikke unormalt, at fusionspartnere fortsætter med at fungere som to separate enheder i mange måneder – en tid med ventesaustemning, hvor medarbejdere reagerer på deres tanker om de forestående ændringer snarere end på de faktiske ændringer. Der opstår i denne ventetid ofte en "frygt for det værste"-reaktion, eller alternativt at medarbejderne bliver mere apatiske og indesluttede. (...) en uacceptabelt lang ventetid med megen usikkerhed og rygtedannelsen kan medføre, at nogle ansatte vælger at forlade organisationen. Beslutningen træffes ikke nødvendigvis af frygt for selve forandringen, men som en mulighed til at genvinde kontrollen over eget arbejdsliv og foretage et valg. Ofte er det de kompetente medarbejdere, som der er hårdt brug for som rollemønstre og drivkræfter i fusionens stabiliseringsfase, der frivilligt vælger at forlade organisationen" (Højholt 2006, s 30).

For at imødegå sådanne situationer lægger nyere litteratur om fusioner meget vægt på personaleudvikling, bl.a. via kommunikation og via håndtering af kulturforskelle (se f.eks. Daniel og Metcalf 2001). Det gælder også Personalestyrelsens anbefalinger vedrørende fusioner i det offentlige, hvor det bl.a. hedder, at "Der skal fokus på vedvarende og vedkommende kommunikation og dialog med medarbejderne, da informationsbehovet er umætteligt under en fusion" samt at "Der skal maksimal fokus på kulturelle forskelle, da det ofte er en afgørende barriere for en succesfuld fusion" (Personalestyrelsen 2005, s 11). Styrelsen peger på en række konkrete initiativer vedrørende håndtering af kultur, heriblandt følgende (Personalestyrelsen 2005, s 63):

- Medarbejderinvolvering på tværs af tidligere organisationer i forbindelse med konkretisering af den nye organisations vision
- Medarbejderinvolvering i gennemførelse af øvrige fusionsaktiviteter, herunder udformning af administrative politikker
- Hurtig flytning så den nye organisation snarest muligt efter fusionen samles på det samme sted
- Organisationsændring således at de forskellige kulturer blandes på tværs af de hidtidige organisatoriske skel

I en bog om ledelse af kommunale fusioner fremlægges også en række metoder til kommunikation og kulturudvikling. Én af dem er "Projektorienteret teambuilding", som går ud på at lokalisere og beskrive opgaver, som aktualiseres af fusionen, ligger ud over den almindelige drift og er velegnede til at blive løst i projektgrupper. Der bør ikke vælges for vanskelige eller langsigtede opgaver (som f.eks. formulering af værdigrundlag eller personalepolitik). Når en opgave er beskrevet etableres en projektgruppe på tværs af de fusionerende organisationer, og der skabes rammer for, at projektgruppen kan mødes og udarbejde en plan for løsning af opgaven. Planen aftales med det relevante ledelsesniveau, der afsættes ressourcer, og projektgruppen gennemfører sit arbejde. Det er vigtigt med en klar afslutning og aflevering af opgaven, gerne under en vis opmærksomhed i organisationen. Det er vigtigt, at projektgruppen har en klar ledelsesadgang i forbindelse med tvivlsspørgsmål, samt at der er afsat passende tid, også til at medlemmerne af projektgruppen kan lære hinanden at kende (Amskov m.fl. 2004, s 124).

Vi nævner disse initiativer og metoder, fordi de er beslægtet med tilgangen i projekt "Viden der virker".

De gængse beskrivelser af og anbefalinger vedrørende fusionsprocesser er forholdsvis generelle, og der kan være en tendens til at se de fusionerende organisationer som hver for sig homogene enheder, der skal finde ud af at håndtere deres indbyrdes strukturelle og kulturelle forskelle. Dette er bl.a. blevet påpeget af Gertsen m.fl., som fremhæver:

"In a merger context, the division between the two formerly separate organizations is central, but it is not the only one on which the actors' cultural interpretation may focus. Another obvious but often not explicitly recognized division is that between the management in charge and the employees making up the organizations in question" (Gertsen m.fl. 2000, s 21).

Strategier i forbindelse med fusioner på uddannelsesområdet må vurderes i forhold til de særlige organisatoriske strukturer og kulturer, som præger uddannelsesinstitutioner. Et centralt forhold er, at uddannelsesinstitutioner ofte er løst kobledede organisationer.

### **CVU som løst koblet organisation**

Når uddannelsesinstitutioner ofte karakteriseres som løst kobledede organisationer kan det ses som en markering af, at uddannelsesinstitutioner ikke svarer til det klassiske billede af organisationer som sammenhængende enheder af en klart defineret fælles opgave og en klar ledelsesautoritet skaber fælles retning og indbyrdes sammenhæng på alle niveauer. Det er et åbent spørgsmål, i hvor høj grad f.eks. private virksomheder svarer til denne definition; men de fleste uddannelsesinstitutioner gør det ikke. De består ofte af en række del-organisationer, som ikke har så meget at gøre med hinanden. I løst kobledede organisationer er det ofte vanskeligt at gennemføre generelle forandringer ovenfra.

Karl Weick, som er en af ophavsmændene til denne forståelse af uddannelsesinstitutioner, har bl.a. peget på en række forudsætninger for og konsekvenser af den løst kobledede organisation (jfr. Weick 1976). Bl.a. kan nævnes:

- De løse koblinger gør det muligt for de enkelte dele af en organisation at eksistere uden hele tiden at reagere på alle små forandringer i omgivelserne. Til gengæld er det vanskeligere for organisationen at ændre de enkelte dele.
- Via de enkelte dele og deres indlejring i bredere (lokale, nationale, internationale) sammenhænge har organisationen gode muligheder for tilpasning af sin praksis på delområder uden at ændre hele sit system. Til gengæld er der ringere muligheder for fælles standarder eller strategier som f.eks. demokratisering i organisationen. Og organisationen har begrænsede muligheder for at holde stand overfor eksterne påvirkninger
- Hvis der er nedbrud i en del af en løst koblet organisation truer det ikke umiddelbart resten af organisationen. Men i og med vanskelighederne isoleres på delområder kan det være svært at finde hensigtsmæssige løsninger.
- Den løst kobledede organisation kan i kraft af sin mangfoldighed frembringe flere og mere alsidige innovationer end den fast kobledede organisation. Hvis de indbyrdes koblinger (i form af f.eks. fælles identitet og procedurer) er alt for svage er der dog også risiko for suboptimering i form af f.eks. lokale svar på fælles udviklingsbehov.
- I løst kobledede systemer er der mere rum for selvbestemmelse. Det er en fordel, hvis det er vigtigt for arbejdet og opgavevaretagelsen, at medarbejdere medarbejdergrupper har indflydelse på egen hverdag.

Koblingernes karakter og styrke afhænger af typen af uddannelsesinstitution. F.eks. er visse koblinger stærkere i en folkeskole end i et gymnasium. Folkeskolelærere uddannes til og varetager også i praksis undervisning i en bred vifte af fag, og har dermed bred berøring med organisationens fælles opgave. Gymnasielærere er som regel uddannet i to fag, og underviser i dem; dermed bliver lærernes opgavevaretagelse og identitet tættere knyttet til de enkelte fag, og koblingerne mellem fagene bliver svagere.

Det gælder generelt i uddannelsessystemet, at på de højere uddannelsesniveauer er fagene omdrejningspunkter for undervisernes specialisering, og dermed også for uddannelsesinstitutionernes indre organisering. Hvor folkeskolelærerne underviser i en bred vifte af fag, er underviserne på lærerseminarier specialister i et eller to fag. Videregående uddannelser er således kendetegnet ved stærkt sammenhængende organiseringer (praktisk og identitetsmæssigt) omkring fagene og løse koblinger mellem de faglige organiseringer.

### **Organisationskultur og subkultur**

Løst koblede organisationer er også kendetegnet ved en organisationskultur, hvor subkulturer knyttet til de relativt selvstændige delområder har stærk vægt i forhold til organisationens fælles kultur.

Organisationskultur kan defineres som "...en institutions særlige traditionsbestemte mønster af normer, rutiner og myter, som – overleveret fra "generation" til "generation" af medarbejdere – får bestemte typer af forklaringer og handlinger til at fremstå som indlysende og naturlige" (Christensen og Molin 1994, s 27). Med Schein (1986) kan en organisationskultur ses som bestående af tre lag:

- Artefakter, som er kulturens håndgribelige udtryksformer. I en uddannelsesinstitution er det f.eks. bygningerne, undervisningsplanerne, logoer mm.
- Værdier, dels bevidst formulerede (i f.eks. missions- eller strategidokumenter eller ordensregler), dels uformelt eksisterende (i normer og kutymmer).
- Grundlæggende antagelser; de oftest ikke-formulerede forudsætninger for de udtryksformer, værdier og normer, som præger organisationens hverdag. F.eks. menneskesyn og samfundssyn.

I den løst koblede organisation vil subkulturer knyttet til forskellige dele af organisationen som nævnt have stor vægt. I en videregående uddannelsesinstitution vil man således som regel finde subkulturer omkring de væsentligste fag, hver med deres artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Humanistiske fag som dansk og historie f.eks. ofte have artefakter knyttet til bøger og sproglige fremstillinger og grundlæggende antagelser om den kulturelle traditions og den æstetiske oplevelses værdi. Hvorimod naturvidenskabelige fag som fysik og kemi vil have artefakter knyttet til laboratorier og formaliseret symboler og grundlæggende antagelser om regler for videnskabelig erkendelse og videnskabens værdi for fremskridtet. Herudover vil den løst koblede organisation dog også rumme subkulturer, som afspejler gængse forskelle i organisationer, som f.eks. forskelle mellem "gamle" og "nye" dele af organisationen, forskelle mellem ledelse og medarbejdere, forskelle mellem frontpersonale (hvad enten det er produktionsmedarbejdere, sagsbehandlere eller lærere) og administrativt personale.

CVU Nordjylland blev etableret som en sammenslutning af lærerseminarier og pædagogseminarier. Inden for hver af disse institutioner har der været en organisationskultur bestående del af fælles

elementer, dels af subkulturer. De fælles elementer har været betinget af en fælles generel uddannelsesopgave (enten læreruddannelse eller pædagoguddannelse), en fælles ledelse og daglig indbyrdes omgang i en bestemt bygning. Disse betingelser er blevet til en fælles kultur via erfaringer, traditioner og fortællinger.

Samtidig har der inden for hvert lærer- eller pædagogseminarium været strukturelt grundlag for følgende typer af subkulturer:

- Faglige subkulturer knyttet undervisere inden for hvert af de centrale fag i hhv. lærer- og pædagoguddannelsen
- Teknisk-administrative subkulturer knyttet til forskellige funktioner og personalegrupper som f.eks. uddannelsesadministration, IT, bygningsadministration.
- Særlige underviser-subkulturer knyttet til særlige funktionsområder som eftervidereuddannelse og praktikadministration.
- En ledelses-subkultur knyttet til den centrale ledelse og dens nærmeste støttepersonale

Vi vil understrege, at dette er en strukturel karakteristik, der ikke siger noget om, hvor meget og hvor markant de forskellige subkulturer faktisk har udfoldet sig. Der vil også kunne være andre væsentlige subkulturer, f.eks. betinget af personlige relationer eller holdningsmæssige fællesskaber. Men idet der er tale om en løst koblet videregående uddannelsesinstitution, må det antages, at de faglige subkulturer står stærkt, og at den fælles kultur er relativt svag.

### **Fusion og kulturforandring**

Fusionen af de eksisterende institutioner inden for rammerne af CVU Nordjylland har ikke med et slag ført til en ny organisation. Der er tale om en gradvis proces, som for CVU Nordjyllands vedkommende har præget af bl.a. beslutningen om i første omgang at etablere sig som betinget CVU og ønsket om en ledelsesstruktur, som integrerede de eksisterende institutionsledelser i en helhed. Et væsentligt element var også, at de to pædagogseminarier i Aalborg på et tidspunkt smeltede sammen til én institution. Men allerede fra starten ændrede dannelsen af CVUet på en række områder de strukturelle vilkår for institutionernes organisering og deres kulturer. Det gælder bl.a. på følgende områder:

Der blev etableret et nyt ledelsesniveau i form af CVU-ledelsen. Denne ledelse havde fysisk sin egen placering, og var dermed ikke til stede i dagligdagen på den enkelte institution, men dens dispositioner påvirkede i stigende grad vilkårene på den enkelte institution. Indførelsen af et nyt ledelsesniveau vil i de fleste tilfælde gøre det sværere for medarbejderne at gennemskue, hvorhenne hvilke beslutninger blev taget. Samtidig kom der frem gennem fusionsprocessen til stadighed nye tiltag fra det politiske niveau, tiltag som øgede kravene til fælles sammenhæng og beredskab, og som inddrog CVU-ledelsen som kommunikationspartner.

Efter/videreuddannelse og udviklingsarbejde blev fra starten fælles ansvarsområder for CVUet, og blev placeret i tilknytning til CVU-ledelsen. Det indebar at prioriteringen af og finansieringen af disse opgaver (herunder institutionernes hidtidige "kunde kredse") i vidt omfang blev løftet ud af de enkelte partnerinstitutioner. De aftaler og traditioner, der på hver institution var etableret for bemanning og udførelse af disse opgaver, kunne ikke uden videre fortsætte, og nye fælles enheder (knyttet til CVU-rektoratet) skulle etableres.



På en række driftsområder skulle der udvikles fælles strukturer og systemer. Det gjaldt bl.a. biblioteksdrift, IT og økonomistyring. Kravene på disse områder blev øget, efterhånden som man sigtede mod et ubetinget CVU med akkreditering som University College.

Hvor de eksisterende institutioner havde hver deres uddannelsesopgave, enten læreruddannelse eller pædagoguddannelse, blev begge uddannelser nu et fælles ansvar for CVUet. Denne ændring mærkedes næppe så meget i fusionsprocessens første del, hvor man arbejdede på etablering af det betingede CVU, som kun indirekte berørte grunduddannelserne. Der gjaldt også det særlige forhold, at én af institutionerne (Hjørring Seminarium) i forvejen drev såvel lærer- som pædagoguddannelse. Men efterhånden som de politiske krav til institutionel sammenhæng satte sig igennem, blev der lagt stærkere vægt på, at undervisningsopgaverne på grunduddannelserne skulle løses i fællesskab, på tværs af hidtidige institutionsgrænser.

Sådanne ændringer anfægter etablerede kulturer og subkulturer. For CVU Nordjyllands vedkommende kan man pege på:

- De etablerede ledelseskulturer ved de enkelte institutioner blev konfronteret både med den nye CVU-ledelse og med ledelseskulturerne på de andre partnerinstitutioner
- Relationen og balancen mellem ledelse og medarbejdere blev påvirket af indførelsen af et nyt ledelsesniveau
- For efter/videreuddannelse og udviklingsarbejde skulle der etableres nye rammer, procedurer og identiteter
- Både de teknisk-administrative subkulturer og undervisernes faglige subkulturer blev konfronteret med et stigende krav om samspil med tilsvarende medarbejdergrupper ved andre institutioner
- Alle disse forhold påvirkede også den generelle organisationskultur ved hver af institutionerne, bl.a. ved at CVU-niveauet greb ind i forholdet til omgivelserne.

Udviklingen af CVU'et skaber nye og mere åbne situationer for medarbejderne. Det overordnede sigte, som ligger bag lovgivningen og fusionsprocessen, er en forøgelse af kvaliteten i uddannelsesindsatsen og de institutionelle rammer for den. Dannelsen af CVUet bør derfor også indebære nye og bedre muligheder for institutionernes medarbejdere, og gør det også i mange tilfælde. F.eks. kan en faggruppe, som måske kun omfatter nogle få undervisere ved den enkelte institution, få nye udviklingsmuligheder ved at bliver knyttet sammen med andre tilsvarende faggrupper inden for rammerne af CVUet.

Ofte er det dog svært for medarbejderne at se de nye muligheder. Som omtalt i et tidligere afsnit er fusioners grundlag og konsekvenser ofte svært at gennemskue for det store flertal af medarbejdere, hvilket fører til udbredt usikkerhed, som søges imødegået med individuelle og kollektive forsvarsmekanismer. En sådan forsvarsmekanisme kan være, at man lukker sig om sin egen kultur eller subkultur, understreger den særegenhed og markerer dens grænser udadtil.

I fusionsprocessen inden for CVU Nordjylland, ligesom i andre CVU-dannelser, har man kunnet iagttage både forsøg på at opsøge nye muligheder og forsøg på at fastholde etablerede kulturer. Vi vil understrege, at den ene reaktion ikke nødvendigvis er mere rationel end den anden.

Projektet "Viden der virker" og dets forløb må ses på baggrund af de her skitserede faktorer. Det gælder både i forhold til, hvordan projektet indgår i udviklingen af CVU Nordjylland, og hvordan fusionsprocesserne har påvirket projektet.

## 4. Projektets rolle i udviklingen af CVU Nordjylland

Projekt "Viden der virker" kan siges at skulle bidrage til udviklingen af CVU Nordjylland på tre niveauer:

- At styrke udvalgte medarbejderes kompetence inden for deres arbejdsområde. Ikke gennem formaliseret uddannelse, men gennem deltagelse i projektarbejde inden for arbejdsområdet
- At styrke organisationens ressourcer og beredskab inden for udvalgte arbejdsområder, f.eks. i form af dokumentation af procedurer eller faglige temaer (projektarbejdets produkter).
- At give medarbejdere inden for beslægtede funktions- eller fagområder ved CVUets partnerinstitutioner lejlighed til at arbejde sammen og lære hinanden at kende (fagligt og personligt).

Man kan iagttage en udvikling i, hvilke medarbejdergrupper der er blevet inddraget og til hvilke opgaver. I fase 1 drejede det sig dels om teknisk-administrative medarbejdere med klart afgrænsede arbejdsområder (IT og bibliotek), dels om efter/videreuddannelse, som var et fælles CVU-ansvarsområde. Kravene til arbejdets resultater var meget vage. I de to næste faser var medarbejderne overvejende undervisere, opgaverne var i højere grad knyttet til udvikling af nye faglige ressourcer, og arbejdet skulle afrapporteres.

Vurderet i sammenhæng med fusionsprocessen inden for CVU Nordjylland fremstår "Viden der virker" som et fremsynet projekt. Det er et eksempel på projektorienteret teambuilding (se ovenfor), og det er i overensstemmelse med nogle af metoder til kulturhåndtering, som Personalestyrelsen anbefaler. Denne type projekt er velegnet til at udvikle en løst koblet organisation. Det er forankret i de medarbejdergrupper og subkulturer, som har det daglige ansvar for organisationens ydelser, og at det sætter fusionen på dagsordenen i praktisk form. For medarbejdere i projektgrupperne bliver de muligheder, der ligger i samarbejdet på tværs af institutioner, mere synlige, og fusionen bliver noget andet og mere end et uigennemskueligt forhandlingsspil på ledelsesplan. Det betyder ikke nødvendigvis, at disse medarbejdere bliver positive over for fusionen (de kan have gode grunde til at være skeptiske), men de får et bedre vurderingsgrundlag.

Generelt ser vi således "Viden der virker" som et projekt, der har kunnet bidrage positivt til udvikling af CVU Nordjylland. Udsagnene fra deltagerne og projektlederen peger også på, at projektet faktisk har virket positivt. Samtidig har der dog, som beskrevet tidligere i denne rapport, været en række vanskeligheder med implementeringen. I det afsluttende interview siger projektlederen bl.a.:

(...) når jeg tænker på det allerførste møde, som vi havde på Aalborg Seminarium, da vi startede fase 1, da var der så meget utryghed i forhold til hinanden også til partnerorganisationerne, for hvad skulle, man kendte ikke hinanden så meget, vi kender selvfølgelig hinanden lidt, men det var en hel ny gruppe, som blev sat sammen. Og der var alt det der med ansættelser osv. der var ikke nogen personalepolitik og alting var ikke startet endnu. Der er det jeg tænker, at det skulle nok have været på plads først, simpelthen. Ja men sådan blev det ikke, vel. Og det er den der utryghed, er det konkurrenter? Man kunne jo godt opfatte sig selv som konkurrenter og så er det fordi organisationen ikke er på plads".

Nogle af vanskelighederne har uden tvivl også været betinget af andre generelle forhold i CVUet. Udviklingen på ledelsesniveauet - med etableringen af CVU-rektoratet og en hertil knyttet ny arbejdsdeling mellem de enkelte institutioners ledere - har givetvis gjort ledelsesforholdene mindre gennemskuelige for mange medarbejdere og har samtidig gjort det svært at beskrive klare

beslutningsprocedurer og kommandoveje internt i ledelsen. Det har medvirket til, at den klare ledelsesadgang og den overordnede prioritering af projektets aktiviteter, som blev nævnt som en forudsætning for godt udbytte af projektorienteret teambuilding, ikke altid har været til stede.

Frem gennem projektet er vanskelighederne blevet mindre, både fordi projektledelsen i kraft af den relativt lange projektperiode har haft mulighed for at lære og forbedre fra fase til fase, og fordi CVUets mål og organisering i vidt omfang er blevet afklaret og har fået bred opbakning. Projekt Viden der virker har været en del af denne proces. Projektlederen udtrykker det således:

"Det personlige møde med kolleger og medarbejdere er blevet synligt og nødvendigt. Men jeg kan jo ikke sige om det var sket alligevel (...) organisationen er en anden end den var dengang, men det har i hvert fald, i min optik, været med til at styrke den udvikling vi skulle i gang med".

Projektlederen er forsigtig i sin vurdering, og vi har da heller ikke grundlag for at vurdere, i hvilken grad projektet har påvirket organisationen. Men ud fra deltagernes udsagn mener vi, at det har bidraget positivt til udviklingen af CVUet som en sammenhængende uddannelses- og vidensinstitution.

## 5. anbefalinger på grundlag af evalueringen

### Projektets grundlæggende idé og design

- I en organisation som CVU Nordjylland, som udvikles via fusion af tidligere selvstændige institutioner, er det en god idé at gennemføre kompetenceudvikling som "projektorienteret teambuilding", hvor medarbejdere på tværs af hidtidige institutioner rekrutteres til at arbejde med projekter knyttet til deres arbejdsfunktioner.
- Det er en god idé at projektarbejde i sådanne teams støttes af konsulenter og indrammes af fælles seminarer, hvor projektgrupperne kan få fagligt input og få mulighed for at diskutere hinandens arbejde.

### Projektets forankring i organisationen

- Det er vigtigt, at et sådant omfattende kompetenceudviklingsprojekt har opbakning fra organisationens ledelse på forskellige niveauer. Ledelsen skal bidrage til at skabe synlighed omkring og sikre vilkår for arbejdet, opmuntre og sikre, at arbejdet bliver evalueret.
- Der skal sikres løbende information og synlighed om projektet i organisationen.
- Projektgruppernes arbejde skal tilrettelægges med henblik på, at resultaterne klart kan anvendes i organisationen.
- Kompetenceudviklingsprojektet bør tilrettelægges og afvikles i bedst mulig sammenhæng med andre aktiviteter i organisationen. Eftersom organisationer er komplekse og dynamiske, vil ikke alle aktiviteter kunne matches, men mulighederne bør løbende følges.

### Rekruttering af deltagere

- Deltagere kan rekrutteres på forskellig måde. En procedure baseret på frivillighed vil dog i de fleste tilfælde give den stærkeste motivation for at medvirke i arbejdet. Under alle omstændigheder er det afgørende, at deltagerne ved, hvorfor de deltager i projektet.
- Det er vigtigt, at deltagerne fra starten er klart informeret om projektets mål.
- Det er vigtigt, at deltagerne sikres rimelige vilkår for at deltage i projektarbejdet, både i form af arbejdstid afsat til formålet og i form af, at deres øvrige arbejdsforpligtelser tilrettelægges med respekt for projektets aktiviteter.

### Tilrettelæggelsen af projektarbejdet

- Der bør fra starten af projektarbejdet foreligge opgavebeskrivelser og planer for arbejdet og de forventede resultater. Dog skal der være spillerum for, at projektdeltagerne kan få indflydelse på planerne.
- En samarbejdsaftale inden for projektgruppen vil ofte være et godt redskab til at afstemme deltagernes forventninger og skabe gensidig ansvarlighed om arbejdet.
- Krav til projektarbejdets resultater bør følges op; samtidig bør der i projektledelse og organisationens ledelse være bevidsthed om, at netværksdannelse og kulturdannelse er en del af resultaterne.
- Koordinationen i den enkelte projektgruppe kan tilrettelægges forskelligt; det vil dog ofte være en fordel at udpege en teamleder, som samtidig deltager i ledelsen af det samlede projekt og dermed formidler information og dialog mellem deltagere og projektledelse.

### **Fælles seminarer**

- Fælles seminarer bør tilrettelægges således, at de kan fungere som forum både for informationsudveksling og dialog mellem projektgrupper og for fagligt input til deltagerne
- De faglige temaer og oplæg ved seminarer bør tilpasses deltagernes forudsætninger og vidensbehov.

### **Brug af følgekonsulenter**

- Arbejdet i projektgrupperne og de fælles aktiviteter kan understøttes af følgekonsulenter. Følgekonsulenter kan bl.a. give faglige input ved seminarer og i projektgrupper, rådgive projektgrupperne om arbejdsprocedurer og bidrage til refleksion over projektarbejdets sammenhæng med kompetenceudviklingen og udviklingen af organisationen.
- Rollen som følgekonsulent kan udøves på forskellig måde, afhængig af den enkelte konsultents faglighed, erfaringer og personlighed. Det er ikke hensigtsmæssigt at fastlægge en standardiseret opgavebeskrivelse for følgekonsulenter, men der bør foreligge en beskrivelse af nogle fælles hovedopgaver, som deltagerne i projektgrupperne får udleveret fra starten.
- Ved starten af en projektgruppes arbejde bør gruppen og følgekonsulenten sammen diskutere og beskrive konsulentens rolle i forhold til projektgruppens arbejde. Udarbejdelse af en samarbejdsaftale er en mulighed.

### **Lærende projektledeelse**

- I en organisation under udvikling vil vilkårene ændre sig i løbet af et så relativt langt projektforsløb. Derfor er det vigtigt at indbygge løbende erfaringsopsamlinger og muligheden for ændringer i projektforsløbet
- Evalueringer (eksterne eller interne) kan bidrage til dette, men det forudsætter at evalueringer tilrettelægges, således at delresultater foreligger i god tid før der skal træffes beslutninger om projektets videre forløb.

## 6. Litteraturhenvisninger

Amskov, Jesper B. m.fl. (2004): *Når vi flytter sammen. Ledelse af kommunale fusioner*. KL og KTO. København: Kommuneinformation.

Daniel, Teresa A. & Metcalf, Gary S. (2001): *The Management of People in Mergers and Acquisitions*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Gertsen, Martine C. m.fl. (2000): *Cultural change processes in mergers. A social constructionist perspective*. Working Paper, Department of Intercultural Communication and Management, Copenhagen Business School.

Højholt, Tina (2006): "I forandringens kastevinde – den psykologiske dimension i fusionsprocesser", in Stenderum m.fl. (red.). *Fusionabel – tekster om fusionsprocesser*. Pædagogseminariet i Aalborg februar 2006.

Christensen, Søren og Molin, Jan (1994): *Organisationskultur*. København: Akademisk Forlag.

Personalestyrelsen (2005): *Fusioner i staten*. København.

Schein, Edgar H. (1986): *Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv*. København: Forlaget Valmuen.

Søderberg, Anne-Marie (2006): Interview i forbindelse med Fusion Camp 06, Undervisningsministeriets hjemmeside.

Weick, Karl.E. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems". *Administrative Sciences Quarterly* 21, p. 1-19.

### Tidligere rapporter fra evalueringen af Viden der virker

Anja O. Thomassen, Lone Stoustrup og Palle Rasmussen: *Viden der virker - et udviklingsprojekt i CVU Nordjylland. Evaluering af projektfase 1*. Aalborg Universitet, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, august 2005 og marts 2006 (22 sider).

Anja O. Thomassen og Lone Stoustrup: *Viden der virker - et udviklingsprojekt i CVU Nordjylland. Evaluering af projektfase 2*. Aalborg Universitet, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, juni 2006 (33 sider).

Anja O. Thomassen og Lone Stoustrup: *Viden der virker - et udviklingsprojekt i CVU Nordjylland. Evaluering af projektfase 3*. Aalborg Universitet, Institut for Uddannelse Læring og Filosofi, april 2007 (44 sider).